

## 台湾企業の環境解釈：日本企業との相対比較分析

著者	岸 真理子, 佐藤 和
出版者	法政大学産業情報センター
雑誌名	グノーシス：法政大学産業情報センター紀要
巻	5
ページ	43-56
発行年	1996-03-31
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00020889">http://hdl.handle.net/10114/00020889</a>

# 台湾企業の環境解釈

－日本企業との相対比較分析－

岸眞理子・佐藤 和

## Ⅰ. はじめに

企業の情報化や情報処理に関する国際比較研究においては、企業を取り巻くその国の経済的、政治的、文化的環境の影響を考慮することは言うまでもない。しかし、企業の情報化や情報処理特性は、当然、その企業の組織戦略、組織構造、組織文化といった組織特性とも密接な関係をもっている。組織特性は本来その企業に独自の特性であるが、国際比較研究においては国別の相対的な傾向の相違を把握し、そのうえで情報処理特性との関係を考察することに十分な意義があると言えよう。

本稿では、国別の相対的な傾向の相違を把握する企業特性として、国際比較研究であまり取り上げられることのなかった、企業の主体的な環境解釈特性の違いに着目する。組織を解釈システムとして捉えると、組織構造や戦略といった組織特性は、組織が環境を解釈した結果として考えることができる。組織を取り巻く環境が、組織によってイナクトされた環境(enacted environment)であることを鑑みても、組織の環境解釈特性を把握し、様々な組織特性を統合して議論することが可能であるような大きな枠組みを掴むことには意味がある。

本稿ではまた、台湾企業と日本企業との相対比較を試みているが、研究対象として台湾企業を取り上げたことにはいくつかの理由がある。第一に、東アジア諸国の経済成長については今更記すまでもないが、こうしたなかでも台湾の経済成長には目を見張るものがあること、特に1990年代に入り新たな変革が進行していること、第二に、実質的に日本と密接な経済関係をもってきたにもかかわらず、従来、東アジアの経営として、あるいは華

僑による経営として、数カ国をまとめて議論する研究が多数を占め、個別に取り上げる研究が少ないこと等が挙げられよう。

以上を踏まえて、本稿では90年代の台湾企業の企業特性を実証的に明らかにするために、台湾企業の環境に対する仮定、環境への侵入度、情報処理特性を中心に、日本企業の特性との比較検討を試みている。

## Ⅱ. 台湾の現状

### 1. 台湾企業を取り巻く環境の変革

近年のNIEsやASEANを構成するアジア主要国の経済成長については今更記すまでもないが、こうしたなかでも台湾の経済成長には目を見張るものがある。台湾経済は、1980年代中頃までは、特に米国市場の拡大という良好な輸出環境に支えられ、1987年の戒厳令解除以降は、東南アジアを中心にした台湾企業の海外直接投資の活発化と輸出市場の多角化に向けた努力から、アジア向け輸出が増加したことによって、高い経済成長を達成してきた。(さくら総合研究所, 1994)。

しかし、こうした台湾経済を支える台湾企業の大半は中小企業であり、大企業が占める割合はほんのわずかにすぎないと言われてきた。これは、台湾において行われてきた産業政策のあり方とその文化的特性によるものと考えられる。台湾の産業政策は、日本や韓国で用いられた公式的な官民交流のためのメカニズムをほとんど活用せず、産業の上流分野で国有企業を育成し、これを通じて民間部門の刺激を行うというものであった(岩城,

1991; The World Bank, 1993; Weiss & Hobson, 1995)。政府機関は直接的に市場を調整、管理しようとはしなかったのである(Whitley, 1992)。

また、台湾の文化的特性としては、台湾人の民族構成が複雑であるため一概に語ることは難しいが、一般に儒教思想が根強く、「孝」の観念が他のものに優先する傾向がある。従って、血縁主義を重んじ、必ずしも利益第一主義ではないと言うことができる。また、協調や妥協を好む一方、論争好きで権力志向が強い。これは「台湾のある統計によると、17人に1人は経営者であり、自営したいと考えることは台湾の特殊文化の産物である」という表現に端的に表されている(劉, 1991)。

1990年代に入り、ここ数年のコンピュータ関連企業の急成長等からも、台湾企業を取り巻く経済的、政治的、文化的環境の変革は一段と進んでいると言うことができる。政治・社会体制の民主化・台湾化は着実に進展するものと見られる。台湾経済の成長は続いており、その特徴としては、国土36,000 km<sup>2</sup>、人口約2,000万人の規模でありながら1,000億米ドルを越える卓越した外貨準備高を誇り、対外累積債務がほとんどないことに加え、的確な危機対応能力への世界的な信頼を確保したことや、一連の自由化、解放措置、規制緩和によって新たなビジネスチャンス積極的に拡大していること等が挙げられている(小林, 1995)。1991年に開始された台湾史上最大の大型公共投資「国家建設6カ年計画」では、内需主導の安定成長とともに、急速な経済成長の裏で遅れがちであった社会資本、生活基盤の充実と国民生活の質的向上も図られてきている。

## 2. 台湾企業の情報化

台湾企業の情報化は1970年代前半から始まった。1980年代には、台湾企業におけるコンピュータ・ベースの情報システム化は進展し、このことは、コンピュータの設置台数の伸びからも明らかである。コンピュータの設置台数は1981年にはおよそ988,000台であったものが、90年には10,267,000

台にまで増加しており、そのうち民間企業の設置が63%を占めていた(資訊工業策進会, 1990)。

しかし、80年代の台湾企業の情報システム化は十分なものとは言えなかった。Nolan(1984)のステージ理論によると情報システムの発展過程は、開始、伝播、統制、統合、データ管理、成熟という6段階に分けられる。80年代の台湾の情報システムの発展段階をこのモデルに当てはめると、第2段階に位置すると考えられる。台湾企業の情報システムは、トランザクション、レポーティング、意思決定支援といった機能を中心に、小規模で効率性の向上を追求したものであり、ネットワーク化はあまり整備されていなかったとすることができる。また、コミュニケーション・ツールとしてもファクシミリが一般的であった(Tang, 1992)。

情報システム化の促進を阻害した要因には、様々なものが考えられる。まず、情報インフラの整備が不十分であったことが挙げられる。また、組織の問題としては、上述したように台湾企業の大半が同族支配の中小企業であるため情報化投資が非常に大きな経済的負担であったこと(洪, 1992)、管理者が短期のROIを強く意識していたこと、インフォーマルで人的志向の強い組織特性をもつため対面関係が重視され、マシンよりも人を活用したがる傾向をもち、コンピュータ・ベースの情報システム化の促進に必ずしも前向きとは言えなかったこと等を考えることができる(Tang, 1992)。

プログラマーやシステム・アナリストといった情報システム技術者の不足も情報システム化の促進の弊害となってきた。技術者の養成が不可欠であるとされながら、実際の技術者は養成を受けない独学による者がほとんどであり、コンピュータ教育を受けていないMIS管理者に代表されるように、教育歴と仕事内容がミスマッチしている場合も多かった(Tang, 1992)。

さらに、言語の問題も存在する。台湾で使用している漢字が繁体字であるため、メーカー間の変換コードが統一されていなかったり、変換方法が異なっていたりと、漢字変換が非常に非効率的に行われていることも、台湾企業の情報化を小規模

な情報システム中心に進めている理由となってきた(洪, 1992)。

1990年代に入り、前述したような台湾企業を取り巻く環境の変革を受けて、企業の情報システム化の変革も進められている。1991年、国内のインフラ整備を図る「国家建設6カ年計画」の開始を受けて、情報通信ネットワークの整備と十分な電力供給が確保が国家計画で進められている。特に、ISDNの整備は地理的に有利な特性を生かし、2000年までに計画の目標達成が予定されている。さらに90年代になって、台湾における情報サービス産業は高い伸び率を示し、情報機器産業ではパソコンを中心にOEMの受注に支えられて、台湾エレクトロニクス・メーカーの躍進が目につくようになった。また、携帯電話、自動車電話等のニューメディアの活用実績の伸びも、その普及率の伸びが250%を上回っていることから明かであろう(資訊工業策進会, 1993)。こうした背景のもとで、企業の情報システム化の促進が急ピッチで進められている。

### III. 問題点の整理

#### 1. 組織の環境解釈

組織の捉え方は組織理論の流れのなかで大きく変化してきたが、現在はオープン・ソーシャル・システムであると捉えるのが一般的であろう。この前提のもとで、Daft & Weick (1984)、Weick & Daft (1983)は、組織を解釈システムとして把握するモデルを提示した。このモデルは、組織の情報処理に関する議論が、不確実性への対処という視点から(Galbraith, 1973, 1977)、多義性の削減という視点に移行してきたこととも呼応している(Weick, 1979; Daft & Lengel, 1986)。そこでは、組織の環境に対する主体的能動的な意味形成の側面に焦点が当てられている。

モデルでは、Aguilar (1967)、Willensky (1967)の研究を踏まえて、組織の環境解釈の違い

が次の2つの次元で説明されている。そして、各々の組織がもつ組織特性は何らかのかたちで組織の環境解釈に依存するため、組織特性の差異もこの2つの次元で説明できると考えられている。第一の次元は、組織の環境侵入度、すなわち組織が環境を理解するために積極的に環境に侵入する程度である。つまり、組織が環境に対してどのような態度で挑むか、どのような行動パターンをとるかということである。すなわち、環境に対して積極的能動的に働きかけ、進んで実験、試行、挑戦するか、あるいは環境に対して消極的受動的で、受け入れられた範囲内で行動するかということの意味する。このような組織の環境に対する基本的な態度の差は、組織と環境との間のコンフリクトの程度や組織の年齢、規模によって影響される。

第二の次元は、組織の環境解析可能性、つまり環境の解析可能性に関する組織の信念である。換言すれば、組織が外部環境をどのようなものと仮定するかということである。すなわち、環境は客観的な存在であり解析可能であると仮定するか、あるいは主観的な存在で解析不可能と仮定するかということの意味する。こうした組織の環境についての信念の差は環境特性の違いによるとともに、組織を構成する主要管理者間の過去の解釈経験とも関係がある。

以上の2つの次元によって、組織は「環境創造者型」「発見者型」「まじめな観察者型」「気ままな観察者型」という4つのカテゴリーに分類される<sup>(1)</sup>。環境創造者型は、環境を解析不可能なものと仮定し、環境への侵入度が高い組織である。この組織は、冒険、試行、実験といった環境への直接的な働きかけを行い、環境に自分なりの「答」を押しつけようとする。前例、規則、伝統にとらわれることなく行動を起こし、自分自身の環境をイナクト(enact)する。

発見者型は、環境を解析可能なものと仮定し、環境への侵入度が高い組織である。この組織は、環境にはあらかじめ正しい「答」が存在すると考え、この正しい「答」を探究するために、自ら調査を実施するといった積極的な活動に訴え、資源

の投入も惜しまない。そこでは、十分に工夫された測定手法を用いて、調査、分析、予測が熱心に行われる。

まじめな観察者型は、環境を解析可能なものと仮定し、環境への侵入度が低い組織である。この組織も、環境にあらかじめ正しい「答」が内在すると考えているが、この正しい「答」を得るには、既に整理され蓄積された公式的なデータを、慣例や伝統に従って論理的に読みとる作業で十分であるとする。ここでの観察は、長年培われてきたルーチンな文書、報告書、印刷物に限られているという意味で「制約された」観察である。

気ままな観察者型は、環境を解析不可能なものと仮定し、環境への侵入度の低い組織である。この組織は、環境には正しい「答」など存在しないと考えているが、受動的であるため、環境に対して自分なりの「答」を強制することもしない。そこで、噂、立ち話といった情報に触れ、直観や予感から場当たりに「答」を仕立て上げていく。つまり、客観的なデータを信頼することはなく、不規則な人的接触から環境を創ろうとする。

## 2. 分析のフレームワーク

本研究では、台湾企業を日本企業と相対的に比較することで、台湾企業的环境解釈特性の傾向について事実発見に基づいた提言を行うことを狙いとしている。具体的には、組織間環境解釈の相違を説明する2次元、すなわち環境侵入度と環境解析可能性について、さらには情報収集・活用、コミュニケーション、情報化といった広い意味での情報処理特性について、台湾企業はどのような傾向をもっているのか、またそれらはどのような関係にあるのかを検討し、90年代の台湾企業的环境解釈の態様と情報処理について仮説的提言を行うことを試みている。

### (1) 台湾企業的环境解釈

組織間環境解釈の違いを説明する2つの次元のうち、環境に対する組織の侵入や踏み込みとい

う組織の態度や行動パターンを表す環境侵入度は、比較的測定しやすい次元である。これに対して、環境の解析可能・不可能という組織の信念を問う次元は、トップ・マネジメントの過去の成功体験との結びつきが指摘されてはいるが、客観的測定が困難な次元である。台湾企業的环境侵入度や環境解析可能性を実際に測定した先行研究はないが、台湾企業の組織風土に関する研究をもとに、台湾企業的环境解釈について類推することは可能である。

80年代末に行われた台湾企業の組織風土に関する実証的研究によると、台湾企業は形式や前例を重んじ、危険を回避する傾向が強く、革新的、創造的傾向が弱いこと、確固とした信念や理念に欠けることが報告されている（小林・沈, 1990）。これから、台湾企業の環境への侵入はあまり積極的でなかったこと、環境に関する確固とした仮定をもっていなかったことを推測される。しかし、90年代の台湾企業の変革を考えると、この結果をそのまま仮説に結びつけることには問題があると考えられる。

そこで分析では、環境侵入度については、組織の行動パターンが能動的か、革新的か、迅速か、市場志向か、ニーズ志向かを、環境解析可能性については、トップ・マネジメントの環境コントロールを検討項目として、90年代の台湾企業の環境解釈特性について考察している。

### (2) 環境侵入度と情報収集・活用

Daft & Weick (1984) は、組織の情報処理特性のうち情報収集のための組織的仕組みづくりについては、環境侵入度との関係を指摘している。具体的には、発見者型の組織は、特別な部門を設けるなどデータの能動的収集に努めており、環境創造者型の組織は、部門というよりチームを編成するなど、その時々に応じた積極的方法でデータを収集している一方、まじめな観察者型は、特別な情報収集のための部門はなく、主にルーチンな情報の蓄積に努めており、気ままな観察者型は、偶然に任せて情報収集を行っていると言明している。

すなわち、環境への侵入度が高い組織ほど情報収集のための組織的工夫が積極的に施されると考えられている。

これを受けて岸（1996a）は、組織の情報収集コスト、情報収集や活用のための研修の頻度、情報収集や活用のための独自の市場調査の頻度、情報を活用する企画関連部署の情報収集や活用のレベルが、組織の環境侵入度と正の関係にあることを実証的に明らかにしている。

また、組織が収集・活用する情報量については、Daft & Lengel（1986）が、組織の不確実性対処という視点から、環境侵入度との正の関係を提示している。

以上より分析では、環境侵入度と正の関係があるとされる、情報収集コスト、情報収集や活用のための研修の頻度、関連部署の情報活用レベル、情報収集量について考察した。

### （3）環境解析可能性とコミュニケーション

Daft & Weick（1984）は、組織の多義性削減の程度や情報収集のためのデータ源が、環境解析可能性を表す次元と関係があることを仮定している。気ままな観察者型や環境創造者型の組織では、かなりのレベルの多義性を削減し、組織外部にデータを求め、かつ個人的接触によってこれを収集する傾向があるのに対して、まじめな観察者型や発見者型の組織では、組織が削減しなければならない多義性のレベルは比較的低く、組織内部のデータをインパーソナルな手段によって収集しようとする。

Daft他は、コミュニケーション・プロセスにおいて、多義性への対応がコミュニケーション・メディアの選択と関係していることを理論的実証的に明らかにしている（Daft & Lengel, 1984, 1986; Daft, Lengel & Tevino, 1987; Lengel, 1983）。多義性が高い場合には、多様なコンテキストを想定し、そのやりとりを通じて意味の共有化を可能にする、例えば対面関係のようなリッチなメディアを選択することが重要となる。

これらを踏まえて岸（1996a, 1996b）は、組織

においてリッチなメディアの選好が環境解析可能性と負の関係にあることを実証的に明らかにすることを試みている。環境を解析不可能とみなす組織では、コミュニケーション活動においてリッチなメディアが好んで活用されている傾向が示されている。

さらにDaft & Weick（1984）は、情報収集の仕方として収集の規則性が環境解析可能性と正の関係にあることも指摘している。すなわち、まじめな観察者型や発見者型の組織は、気ままな観察者型や環境創造者型の組織に比べると、規則的な情報収集を好むとされている。そこで、コミュニケーションの場の設定についての規則性も、環境解析可能性と正の関係にあると考えることができる。

一方、Daft & Lengel（1986）はDaft & Weick（1984）の研究をもとに、部門間の分化のレベルと環境解析可能性との関係を間接的ではあるが指摘している。分化のレベルが低い組織では組織が削減しなければならない多義性の程度は低く、情報はより共有化されている。これから、情報の共有化は環境解析可能性と正の関係にあると考えられる。

以上より、分析では環境解析可能性と関係があると考えられる、リッチなメディアの選好、コミュニケーションの規則性、情報の共有化について検討した。

### （4）環境侵入度と情報化

Daft & Weickモデル（1984）では、経営情報システムの活用が環境解析可能性と正の関係にあると考えられていた。コンピュータ・システムが情報収集や活用で活躍するためには、組織が環境を分析可能とする立場に立ち、情報を論理的に把握できると考えていることが想定されていたのである。しかし、コンピュータ・システムの性能の進化や、機能及び活用の多様化はめざましく、扱うデータも形式的定量的なものに限られなくなってきている。

新しいシステムやメディアの導入は、むしろ環境侵入度との関係を想定することができる。実証

研究結果でも、組織の情報システム化、ニューメディアの活用といった情報化の程度は、環境侵入度と正の関係があることが示された（岸, 1996a, 1996b）。

そこでここでは、環境侵入度との関係を想定して、データベース化、情報システム化、フロッピーディスクの相互利用、役員情報システムの活用、社内テレビ放送の利用、携帯・自動車電話の活用について検討している。

#### IV. 実証分析

##### 1. 研究方法

###### （1）調査の概要<sup>(2)</sup>

今回の分析のために台湾企業に対して行った調査は、台湾における製造業売上高ランキング上位500社の企業を対象とした「インフォメーション・テクノロジーと組織文化に関するアンケート（台湾版）」である。この調査では、1994年2月16日に500社の社長もしくは企画担当役員宛てに調査票を郵送し、3月5日までに52社から回答を得た（回収率10.4%）。このうち、2社については企業名の記載がなく、財務データを調べられないため、以下ではこれらを除き、財務データを収集できた50社を分析対象としている。

一方、台湾企業調査の比較の対象としたのは、日本の上場企業2,111社を対象に行った「インフォメーション・テクノロジーと組織文化に関するアンケート（日本版）」である。この調査では、1994年1月10日に1部2部上場全企業の経営企画担当取締役宛てに調査票を郵送し、1月22日までに363社から回答を得た（回収率17.2%）。

###### （2）データの抽出

収集された日台の企業の属性を比較すると、日本の上場企業の方が規模が圧倒的に大きく、その企業行動を直接的に比較することに問題が生じた。そこで分析では、台湾企業50社に対応するように、

日本企業363社のなかから、業種と規模によるペアサンプリングを行った。

まず初めに、証券コードにより日本企業を27に分類し、台湾企業の事業内容からこれに該当する日本企業群を選択し、そのなかから従業員規模と日本円に換算した売上高規模を基準として、日本側のサンプルを抽出した。その際、従業員規模を第一位の基準とし、同程度の規模の日本企業が複数存在した場合には、従業員規模を基準としてより近い企業をサンプルとした。

なお、日本企業の財務データは日経Needsから、台湾企業の財務データは、台湾製造業1,944社売上ランキングから収集した。また、日本円と台湾ドルとの換算レートは、92年の平均為替レートの1円=\$0.2003を用いている。

###### （3）分析方法

こうして抽出された日台のそれぞれ50社、合計100社について集計を行い、各項目についての日台間の平均の差の検定を行った。その際Levenの等分散の検定を行い、これが有意だった場合には、個別分散のt検定を、そうでない場合は分散をプールしたt検定を行った。

なお以下では主に、検定の結果が5%水準で有意だった項目を取り上げている。また、特に明記のない調査項目では1から6の6段階によるSD法が用いられて測定されている。

##### 2. 分析結果

###### （1）サンプル企業の概要

まず、集計結果からサンプルとなった50社ずつの企業の属性について確認した。従業員規模を比較すると、平均は約1,000人前後と、ほぼ同規模となっている（表1-1）。これから、従業員数によるペアサンプリングはほぼうまくいっていると言えることができる。ただし、標準偏差が1,000人以上と大きく、中央値が600人前後ということからも、小さい企業が相対的に多く、大きい方に裾の長い分布になっていると考えられる。

また、売上高規模を見ると、日台それぞれ350億円、250億円となっており、相対的に台湾企業のサンプルの方が売上高規模が小さいことがわかる（表1-2）。従業員規模と同様に、標準偏差が300億円以上と大きく、中央値もそれぞれ230億円、145億円であり、大きい方に裾の長い分布を示している。

表1-1 従業員数（人）

	n	平均	標準偏差	中央値
日本企業	50	985.5	1,122.3	603.5
台湾企業	50	1,034.4	1,541.1	578.5

表1-2 売上高（百万円）

	n	平均	標準偏差	中央値
日本企業	50	35,341	34,633	23,077
台湾企業	50	25,263	32,573	14,541

こうしてみると、大まかにいえば売上数百億円、従業員数百人のいわゆる中堅企業がサンプル企業の平均像と言えるようである。

売上高については、アンケートのなかで、「貴社の売上高は、同業他社と比較してどのような水準にありますか。1:同業他社と比較して売上高は非常に多い～6:同業他社と比較して売上高は非常に少ない」という質問を行っている。その回答を日台で比較してみると、サンプルとした台湾企業の方が相対的に売上高が大きいと考えていることがわかった（表1-3）。これは、台湾では中小企業が多く、日本でいうところの中堅企業は、台湾国内では相対的に大企業であるということを意味していると考えられる。

さらに、アンケート結果からサンプル企業の社歴を見てみると、日本では平均およそ56年、台湾では平均およそ28年と約2倍の開きが出ている

（表1-4）。台湾の経済成長は急速であり、売上上位の相対的な大企業であっても、その歴史はまだ浅いと考えられることができる。

また、日台における役員の平均年齢については、日本では約57歳、台湾では約50歳であり、ここでも差が現れている（表1-5）。台湾企業の方が相対的に若いという結果になっている。

表1-3 相対的な売上高が小さい

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.5600</u>	1.181	4.53
台湾企業	50	2.4000	1.370	.000

表1-4 実質的な創業からの社歴（年）

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>56.2600</u>	18.603	7.34
台湾企業	50	28.2400	19.566	.000

表1-5 常勤役員の平均年齢（歳）

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	47	<u>56.9681</u>	2.655	5.54
台湾企業	45	50.1511	7.834	.000

以上より、従業員数から見ると同じ規模の中堅企業であっても、台湾の方がやや売上高が低いが、業界内で相対的には大企業であり、また社歴や役員の年齢の若い企業が多くなっていると言えることができる。

## （2）環境解析可能性

ここでは前述したように、組織の環境解析可能性を説明すると考えられる、トップ・マネジメントの環境コントロールについての信念を検討する。

「貴社のトップは、人間と自然についてどのよ



うにお考えだと思われませんか。1:人間が自然をコントロールしている～6:自然が人間をコントロールしている」という質問に対して、日本企業では、どちらかという自然が人間をコントロールしていると考えているのに対し、台湾では人間がコントロールしていると考えた企業がより多くなっている（表2-1）。

表2-1 自然が人間をコントロール

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	49	<u>3.8163</u>	.928	4.49 .000
台湾企業	49	2.8571	1.173	

すなわち、日本企業の得点が3.8と、6段階のほぼ中間に位置するのに対し、台湾企業は2.9とより人間によるコントロールを肯定する傾向を表しており、これから、日本企業は中立的な意見をもっているのに対し、台湾企業は環境に対して相対的により解析可能であるという仮定をもっていると考えられる。

### （3）環境侵入度

ここでは、組織の環境侵入度を説明する前述したいくつかの項目について日台間の違いを分析する。すなわち、組織の行動パターンが能動的か、革新的か、迅速か、市場志向か、ニーズ志向かについてである。

「貴社の組織の行動パターンについて、どちらのイメージが強いとお教えください。1:受動的である～6:能動的である」という質問に対しては、台湾の方が相対的に能動的と考えている企業が多くなっている（表3-1）。

また「1:革新的か～6:保守的か」という質問についても、相対的に台湾の方が革新的と考える企業が多くなっている（表3-2）。

表3-1 行動パターンが能動的

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	3.5000	1.055	-2.66 .009
台湾企業	50	<u>4.0800</u>	1.122	

表3-2 行動パターンが保守的

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.7600</u>	1.001	3.14 .002
台湾企業	50	3.0200	1.332	

「貴社における意思決定は、どの程度迅速に行われていますか。1:稟議制度等が厳格に運用され意思決定に非常に時間がかかる～稟議制度的なものではなく、かなり迅速に意思決定している」という質問では、台湾企業はより迅速な意思決定を行っていることが示されている（表3-3）。

表3-3 意思決定の迅速性

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	3.1800	.919	-3.28 .001
台湾企業	50	<u>3.8600</u>	1.143	

「1:内部・管理志向か～6:外部・市場志向か」という質問については、台湾企業の多くがより外部・市場志向であると答えている（表3-4）。

表3-4 管理より市場を志向

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	3.4800	1.074	-2.20 .030
台湾企業	47	<u>4.0000</u>	1.251	

「1:市場ニーズ志向か～6:技術シーズ志向か」という質問については、台湾企業では市場ニーズ志向がやや強くなっている（表3-5）。

表3-5 ニーズよりシーズを志向

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.6400</u>	1.120	1.98 .050
台湾企業	48	3.1667	1.243	

以上から、日本企業の回答の平均はどれも3点台と6段階のほぼ中央の値となっているのに対し、台湾企業の平均はどれも相対的に積極的な方に振れていると言える。すなわち、日本企業のサンプルはおよそ中立的な意見をもっているのに対し、台湾企業はより能動的、革新的、市場志向的で迅速な行動パターンをもっているため、環境に対して、より積極的に侵入していると言えよう。

#### （4）情報収集・活用

ここでは、環境侵入度と正の関係があると考えられる、情報収集コスト、情報収集や活用のための研修の頻度、関連部署の情報活用レベル、情報収集量について分析する。

「貴社において中長期計画を策定する際、情報収集にかかるコストはどの程度ですか。1:情報収集にかかるコストはかなり多い～6:情報収集にはほとんどお金をかけていない」という質問に対して、日本ではあまりコストをかけていない企業が多いのに対し、台湾では相対的にコストをかけている企業が多くなっている（表4-1）。

表4-1 情報収集コストが低い

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>4.3600</u>	.851	5.86 .000
台湾企業	49	3.2245	1.066	

「貴社において、情報の収集・分析・活用に関する研修・教育はどの程度行われていますか。1:日常的、体系的に行われている～6:全く考えられていない」という質問に関しても、日本企業の多くで情報処理教育があまり行われていないのに対し、台湾企業の方が積極的に行っていると言える（表4-2）。

表4-2 情報収集・活用のための研修を行わない

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>4.1000</u>	1.093	5.16 .000
台湾企業	48	2.9375	1.137	

「貴社において、情報を活用する企画関連部署の能力はどのような水準にありますか。1:情報分析力と活用レベルが共に非常に高い水準である～6:情報分析力と活用レベルが共に非常に低い水準である」という質問に対しては、日本ではやや能力が低いと考えている企業が多く、台湾では相対的に能力が高いと考える企業が多くなっている（表4-3）。

表4-3 情報活用レベルが低い

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.7200</u>	.809	4.78 .000
台湾企業	48	2.8333	1.018	

「貴社において中長期計画を策定する際、どの程度の量の情報を収集されますか。1:広範囲で膨大な情報を収集している～6:限定された少しの情報しか収集していない」という質問に対して、日本企業では、やや情報収集が限定的であるのに対し、台湾では広範囲な情報を収集する企業が多くなっている（表4-4）。

表4-4 情報収集量が少ない

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.8200</u>	.800	6.60 .000
台湾企業	49	2.5918	1.039	

以上より、日本企業と比較して台湾企業では、相対的に情報収集にコストをかけ、情報収集・活用のための教育にも積極的で、関連部門の情報活用レベルが高く、情報収集量が多いと言える。この結果は、台湾企業の方がより環境に対する侵入度が高い傾向をもっているとする（3）の結果とも合致している。

#### （5）コミュニケーション

ここでは、環境解析可能性との関係が想定される、リッチなメディアの選好、情報の共有化、情報収集の規則性について分析する。

まず、コミュニケーションにおいて人的、リッチなメディアを選好するかどうかについて分析した。「貴社において中長期計画を策定する際、データベースをどの程度活用されますか。1:内外のデータベースからほとんどの情報を得ている～6:内外の関係者からほとんどの情報を得ている」という質問に対して、日本企業では関係者からの情報が多いのに対し、台湾では、相対的にデータベースの活用を行っている企業が多くなっている（表5-1）。

表5-1 人的情報の活用

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>4.1000</u>	.995	3.86 .000
台湾企業	49	3.2653	1.151	

「貴社においては、どのような情報伝達方法を好む管理者がより多いとお考えですか」という質問のなかの「1:会議の場で話題にする～6:直接1

対1で話し合う」という項目に対しては、台湾企業の方が、より会議の場で話題にする傾向が見られる（表5-2）。

表5-2 直接1対1で話し合う

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.5200</u>	.762	3.02 .003
台湾企業	48	2.9792	1.000	

さらに同じ質問で「1:直接会わないと気がすまない～6:電話だけで十分である」という項目でも、台湾企業の方がより電話だけで十分とする意見が多くなっている（表5-3）。

表5-3 電話だけで十分である

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	3.2800	.730	-2.40 .019
台湾企業	49	<u>3.7347</u>	1.114	

このように、台湾ではよりリッチネスの低いコミュニケーション・メディアを選好する傾向が見られる。

コミュニケーションの規則性については、「貴社においては、どのような情報伝達方法を好む管理者がより多いとお考えですか。1:定期的に同じ会合をもつ～6:その都度会議を召集する」という質問に関して、台湾企業ではより定期的に同じ会合をもつ傾向が見られた（表5-4）。

表5-4 そのつど会議を召集する

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>2.9600</u>	1.039	2.88 .005
台湾企業	49	2.3673	1.014	

情報の共有化については、「貴社において、組織内の情報はどの程度共有されていますか。1:職位レベルにかかわらず情報は社内で広く共有化されている～6:情報を共有化する組織風土はほとんどない」という質問に対して、台湾企業の方がより情報の共有化が進んでいるという傾向が示された(表5-5)。

表5-5 情報が共有されていない

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.4000</u>	1.030	2.20
台湾企業	48	2.9792	.836	.031

これらから、台湾企業ではコミュニケーションが規則的であり、また情報の共有化が進んでいるという傾向が見られる。

以上から、台湾企業における組織内コミュニケーションの特徴として、リッチネスの低いメディアをより選好し、コミュニケーションの場が定期的規則的で、情報をより共有化していることが示された。この結果はすべて、台湾企業が環境を解析可能なものとして仮定するという傾向を支持するものであり、(2)の結果とも矛盾しない。

## (6) 情報化

最後に、環境侵入度と正の関係が想定される、データベース化、情報システム化、フロッピーディスクの相互利用、役員情報システムの活用、社内テレビ放送の利用、携帯・自動車電話の活用について分析する。

「貴社の全社的な情報システムにおいて、データベース(DB)の構築状況はどのような水準にありますか。1:全社の情報が統合的にDB化されている～6:情報のDB化も一元管理もされていない」という質問についてみると、日本企業と比較して台湾企業の方が相対的に全社的な情報システムにおけるDB化が進んでいる傾向が見られる(表6-1)。

表6-1 情報のDB化はされていない

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.5400</u>	1.164	4.52
台湾企業	50	2.4200	1.311	.000

「貴社の全社的な情報システムにおいて、その活用のされ方はどのような水準にありますか。1:情報システム構築の目的が完全に達成されている～6:情報システムは全く有効活用されていない」という質問についても、台湾企業の方が相対的に情報システムが有効活用されている傾向がある(表6-2)。

表6-2 情報システムが有効活用されていない

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.3000</u>	.995	2.25
台湾企業	50	2.8200	1.137	.027

「貴社においては、パソコンやワープロで作成した文書等のファイルを、フロッピーディスク等の物理的な媒体をやり取りして、他の個人や部署と相互利用することがありますか。1:多くの部署で相互利用が広く行われている～6:相互利用は全く行われていない」という質問についても、台湾の方がややFD等の相互利用が進んでいるようである(表6-3)。

表6-3 FD等の相互利用は行われていない

	n	平均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>3.4000</u>	1.143	2.09
台湾企業	50	2.9000	1.249	.039

「貴社においては、ビデオテックス等を用いて役員等に経営情報を提供する、いわゆる役員情報

システムがどの程度活用されていますか。1:役員情報システムが十分に活用されている～6:役員情報システムは全く活用されていない」という質問についても、日本企業では役員情報システムが活用されていない傾向が強いのに対し、台湾企業ではより活用されている傾向が見られる（表6-4）。

表6-4 役員情報システムが活用されていない

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>4.8600</u>	1.107	9.82 .000
台湾企業	50	2.5600	1.232	

以上から、日本の中堅企業と比較して、台湾企業は、相対的に情報システム化の進展が進んでいると言えよう。

さらに、「貴社においては、ビデオやケーブルテレビ、衛星放送等を利用した社内テレビ放送をどの程度利用していますか。1:社内テレビ放送を全社員が視聴している～6:社内テレビ放送は全く行われていない」という質問についても、社内テレビ放送は、日本ではほとんど行われていないのに対し、台湾では一部企業では行われているということが示されている（表6-5）。

表6-5 社内テレビ放送が利用されていない

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	<u>5.9600</u>	.283	7.44 .000
台湾企業	50	4.3600	1.495	

「貴社においては、携帯電話、自動車電話の活用にどの程度積極的ですか。1:活用に消極的～6:積極的」という質問に対しても、台湾企業の方が相対的に携帯・自動車電話の活用により積極的であることが分かった（表6-6）。

表6-6 携帯・自動車電話の活用に積極的

	n	平 均	標準偏差	T/Sig.
日本企業	50	3.0400	1.470	-2.05 .043
台湾企業	50	<u>3.7000</u>	1.741	

このように、ペアサンプリングの対象となった日本の中堅企業と比較すると、台湾企業は相対的に情報化が進んでおり、また新しいコミュニケーション・メディアの導入にもより積極的であることが分かった。この結果は、台湾企業の方が環境に対してより積極的な侵入を行っていると考え（3）の結果とも矛盾していない。

## V. むすびにかえて

本稿では、90年代の台湾企業の組織特性を把握するために、組織の解釈特性を取り上げ、日本企業と相対的に比較することで、仮説的提言を行うことを試みた。その結果、台湾企業は環境侵入度が高く、環境を解析可能と仮定する「発見者型」の傾向をもつことが示された。情報収集や活用、コミュニケーション、情報化といった広い意味での情報処理特性についても比較検討したが、どれも台湾企業が発見者型であることを支持するものであった。台湾企業の組織特性についての研究はあまり多いとは言えないなかで、本研究は先駆的な研究ではあるが、興味深い結果を指摘していると言えよう。

しかし、今回の分析には以下のような問題点も考えられる。まず、国際比較研究においては国の違いによる影響を明らかにするために、条件を揃えることが必要であるが、今回の分析では主として企業規模でペアサンプリングを行っていることである。日本と台湾の大企業の規模には開きがあるため、当然この点は考慮しなければならないが、今回のように規模でペアサンプリングを行うと、

サンプル企業のそれぞれの国における相対的地位が異なってしまうことになる。すなわち、台湾の大企業と日本の中堅企業との比較が行われたことになる。例えば上場企業の全数調査が可能であれば、より正確な比較分析が期待できるが、その実現性は低く、サンプル抽出の基準の設定は難しい問題となっている。

また、今回の分析では台湾企業のペアサンプリングの対象が、回答した日本企業のなかから選ばれている。これは、2段階のサンプリングを意味し、選んだ企業の代表性にも問題を残している。

このように国際比較研究であるため分析を実行するうえで問題を残してはいるが、解釈システムとしての組織の研究が、組織化プロセスの解明の基礎となるものであることは言うまでもない。国別の傾向を捉えられたならば、さらに国の違いを越えた傾向を探ることにより、このモデルの意味を深める必要もあろう。そのためにも、より信頼性の高い実証分析を行っていくことが求められている。

## 注

(1) 各モードの名称は遠田(1990)にならう。

原文では環境創造者型、発見者型、まじめな観察者、気ままな観察者は順に、enacting、discovering、conditioned viewing、undirected viewingとなっている。

(2) 調査は財団法人大川情報通信基金の助成により、法政大学産業情報センター、組織コミュニケーション研究会と、台湾国立中山大学専任講師陳妙玲氏の協力で行われた。

## 参考文献

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 191-233). Greenwich, CT: JAI Press.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- 遠田雄志(1990)『あいまい経営学』日刊工業新聞社。
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 岩城剛(1991)「台湾の工業成長と中小企業」『商学研究』36(1/2), 1~19。
- 岸真理子(1996a)「組織の環境解釈と情報処理」『経営志林』32(4), 145~156。
- 岸真理子(1996b)「認識モードとメディア活用」法政大学産業情報センター・遠田雄志編『組織の認識モード』税務経理協会, 25~54。
- 小林伸夫(1995)『台湾経済入門—21世紀への飛翔—』日本評論社。

- 小林末男・沈景茂(1990)『台湾企業の組織風土の実証的研究』創成社。
- 洪英傑(1992)「台湾における企業の情報化問題に関する一考察—情報通信ネットワーク問題を中心に—」『経営経理研究』(48), 127~160。
- Lengel, R. H. (1983). *Managerial information processing and media selection behavior*. PhD Dissertation, Texas A & M University.
- Nolan, R. L. (1984). Managing the advanced stages of computer technology. In F. W. McFarlan(Ed.), *The information research challenge* (pp.196-216). Boston, MA: Havard Business School Press.
- 劉仁傑(1991)「台湾工作機械工業の経営戦略と技術蓄積—台湾麗偉のケース・スタディー—」『アジア経済』32(4), 56~71。
- さくら総合研究所環太平洋研究センター (1994)『新世紀へのアジア発展のシナリオ—複眼でみた2001年のアジア11か国—』ダイヤモンド社。
- 資訊工業策進会(1990)『中華民國79年資訊工業年鑑』台湾經濟研究所。
- 資訊工業策進会(1993)『中華民國82年資訊工業年鑑』台湾經濟研究所。
- Tang, Jeung-Tai E. (1992). *A study of MIS planning and ITS effectiveness in Taiwan*. PhD Dissertation, Mississippi State University.
- The World Bank(1993). *The East Asian miracle*. New York: Oxford University Press.
- 白鳥正喜監訳『東アジアの奇跡』東洋經濟新報社, 1994。
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*(2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. & Daft, R. L. (1983). The effectiveness of interpretation systems. In K. S. Cameron & D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness* (pp.71-93). New York: Academic Press.
- Weiss, L. & Hobson, J. M. (1995). *States and economic development*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Willensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence*. New York: Basic Books.